السنة الأولى
العدد الثاني عشر
مايو
(أيار)
١٩٩٣

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

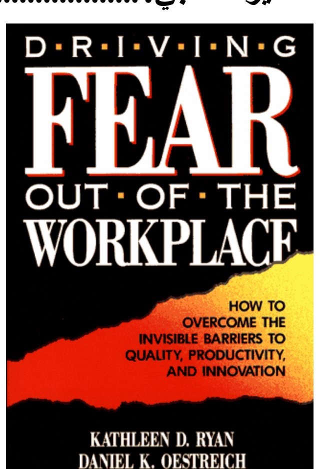
إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

إدارة أفراد

إبعاد شبح الخوف عن بيئة العمل

تأليف: رومان هيبنج وسكوت كوبر

اقرأ في هذه الخلاصة:



الخوف

حتى وقت قريب مضى، كانت ندرة الموارد والمنافسة والتوفيق بين الأهداف الإستراتيجية والأخرى المرحلية هي أهم التحديات التي تواجه مجالات الأعمال وتدفع المديرين لوضع الخطط التنظيمية المناسبة للتغلب عليها، أما مدير اليوم فيواجه بالإضافة لما سبق أنماطا جديدة من التحديات تتجسد في الفجوة القائمة بين متطلبات الأعمال ومهارات العاملين، والاستخدام التقني الأمثل للتكنولوجيا المتطورة، بالإضافة إلى ضرورة استحداث سبل متطورة لتوجيه العاملين. فإذا كانت مؤسسات الأعمال الناجحة ترمي من خلال مجمل توجهاتها إلى إطلاق الموارد البشرية المتاحة لديها وحثها على تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة حيث زيادة الإنتاج والرقي بالجودة النوعية.. فإن ظاهرة الخوف لا تمثل التحدي الرئيسي الذي يعوق تحقيق هذه الأهداف فحسب، بل تتجاوز ذلك لتمثل التربة الصالحة لكل المشكلات المعقدة التي تنشأ في بيئة العمل كعدم الالتزام وانعدام الثقة وغياب الدافع الذاتي.

ديناميكية الخوف

الخوف.. تعطيل بلوغ الطاقة القصوى

-ما هو الخوف ؟

يعتبر الخوف في مجال الأعمال إفرازا منطقيا لكم متدفق من التوجهات والممارسات السلبية التي قد تميز العلاقة القائمة بين المديرين والمرؤوسين.. ومن حلال الممارسة اليومية للعمل يأخذ الخوف صورا عديدة كتقييم مصداقية الموظف، وعدم إمكانية حصوله على المعلومات الكافية لأداء مهمة ما، وعدم مشاركته في اتخاذ القرارات، ونقد المرؤوس أمام الآخرين، وإسناد مهمة رئيسية من اختصاص أحد الموظفين لموظف آخر. كما أن الخوف عندما يصبح عائقا في تعبير الفرد عما يدور بداخله.. فإنه يؤدي حتما لزيادة معدلات التوتر والسلبية والغضب والشعور الدائم بخدش الكبرياء.. الأمر الذي يترتب عليه انخفاض الإنتاجية وتدني مستويات الجودة وإعاقة الإبداع والابتكار.

- حقائق هامة

١. تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح عمليات التطوير داخل مؤسسات الأعمال.. وتغليف هذه العلاقة بإطار من الثقة والاحترام والفهم المتبادل من شأنه خلق بيئة ملائمة لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة.. وإذا كانت آليات الإدارة التقليدية تجعل المدير هو المحرر الذي تدور حوله كافة التوجهات باعتباره السيد الذي هو على حق دائما وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده. فإن واقع اليوم يفرض على المدير الناجح اقتلاع هذه الجذور التي عفا عليها الزمن ليفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين ومشاعرهم ووجهات نظرهم.

٢. قد يكون ظهور الخوف باعتباره ظاهرة قديمة تلقائيا ودون قصد، فقد لا يعلم المديرون أن سلوكهم يخيف الآخرين الذين يتوقعون بدورهم مضاعفات سلبية لهذا السلوك، لذا فالأحرى بإدارة اليوم ألا تتجاهل الخوف بل عليها أن تواجهه وذلك بسعيها للتعرف على ما يدور بأذهان الأفراد ومشاعرهم.

٣. إن توافر درجة عالية من الموضوعية لدى الأفراد أمر يصعب التحقق منه، فمشاعر الأفراد ورغباتهم الخاصة تتداخل حتما في وظائفهم.. فإذا تمكن الخوف منهم اتسمت ردود أفعالهم بالقوة والعنف الذي تنخفض معه إنتاجيتهم كما ونوعا.

٤. إذا كانت معظم المنظمات يمكنها العمل بصورة مرضية رغم وجود الخوف بها.. فمن المؤكد أنها لن تصل إلى الفاعلية الكاملة، فالخوف من خلال ما يضيعه من فرص يبطئ حركة المنظمة ويحد من طاقاتها للانطلاق نحو الرقي.

- الجودة والإنتاجية والابتكار

تتميز المنظمات التي تهتم بالجودة النوعية بأنها تنتج السلع والخدمات التي تقابل احتياجات المستهلكين.. وعلى صعيدها الداخلي تتميز باحترامها للعاملين نظرا لإنجازاتهم ومساهماتهم الفعالة وتعمل القيادة على تشجيعهم على كافة المستويات..

كما تتميز هذه المنظمات بالانفتاح والكفاءة ومراعاة آداب المهنة والاعتماد المتبادل لتحقيق أهداف مشتركة في مناخ يشع بالثقة، لذا فإن العاملين يشعرون بالفخر بوظائفهم ومنظماتهم. ولكن يجب التذكير بأن المثالية أمر لا وجود له، فالمشكلات والصراعات داخل هذه المنظمات أمر لابد منه، ولكن الفارق هنا هو سلوك مواجهة المديرين والمرؤوسين لهذه المشكلات حيث يكون عادة إيجابيا وعلى أساس موضوعي فالهدف هو الحل وليس توقيع العقاب والباب مفتوح دائما لاختلاف الآراء وتحليل البيانات والمناقشة والبحث في حلول جديدة لتحسين الأوضاع القائمة. لذا يقل الخوف في هذه المنظمات إلى أدنى مستوياته. وإن وجد فيكون غير تقليدي (عدم القدرة على التعبير) وإنما يتجسد في التوترات الناجمة عن حرص الأفراد على الالتزام بالتوقعات التي تعهدوا بها. وبناء على ما سبق تكون زيادة الإنتاجية والجودة والابتكار عملية مقرونة بتخفيض معدلات

الخوف الوظيفي، وعلى المدير الناجح أن يعالج أولاً الجانب المظلم في مؤسسته لينطلق تدريجياً بإدارته والعاملين معه إلى آفاق المستقبل المشرق والإنتاجية والابتكار والتركيز على مشكلة واحدة في الوقت الواحد، واتباع خطوات متدرجة للتحسين والتطوير بدلاً من الطفرات.

لا تخف:

إذا تأصل الخوف في مجموعات عملك فعليك أن تتوقع كما متناميا من الآثار السلبية التي لا تقتصر تبعاتها على نفوس العاملين وطباعهم الشخصية فحسب بل تؤثر على نفوس العاملين وطباعهم الشخصية فحسب بل تؤثر على مجمل توجهاتهم الخاصة والعامة ويمكن استعراض أبرز هذه الآثار السلبية في:

الأخطاء وانخفاض الروح المعنوية.. وانعدام النزعات الابتكارية والركون إلى الحد الأدنى للعمل دمن رغبة في المخاطرة. ويجب التأكد على خطأ نظرة بعض المديرين لظاهرة الخوف الوظيفي. باعتبارها عامل دفع إيجابي يحث الأفراد على العمل والتفكير والمنافسة والرغبة في بذل جهد يمكنهم من البقاء في أعمالهم.. فهذه النظرة مهما بلغت مصداقيتها فإنها لا يمكن أن توازي الآثار السلبية المشار إليها آنفا.. ورجل الأعمال والمدير الناجح هو القادر على تتبع السلوكيات المؤدية إلى الخوف داخل بيئة العمل والحلقة التي يدور بداخلها من أفعال وردود أفعال في إطار شبكة العلاقات اليومية في مجال العمل.. ويمكن أن نذكر أربعة أنواع من السلوك يؤدي كل منها على حدة أو مجتمعة إلى تنمية ظاهرة الخوف وهي:

١- الشعور السلبي تجاه المنظمة:

وذلك بفقدان الثقة وعدم الافتخار بالمنظمة أو العمل بها وانتهاج أسلوب التحاليل والترقب.. والتفكير في ترك المنظمة أو العمل في منظمات منافسة.

٢- الأمراض العضوية والشعور السلبي تجاه الذات:

حيث يفق الأفراد احترامهم لأنفسهم وتثار بداخلهم مشاعر الغضب والإحباط والاكتئاب والتوتر وخيبة الأمل والإجهاد وأمراض الوهم وضغط الدم.. بل أن الأمر قد يصل أحيانا إلى حد البكاء.. وكلها أعراض تقتل الطموح وتحد من العمل الجاد وتؤثر في نظرة العاملين للعمل وللمنظمة.

٣- التأثير السلبي على الجودة والنوعية:

وذلك بعدم بذل أي مجهودات إضافية ومحاولة إخفاء

العوامل التي تدعم ثقة الأفراد في محيط العمل:

- إعطاء العاملين حقهم بدلاً من اللوم.
- تحمل المسئولية بدلاً من افتعال الأعذار.
- مشاركة المعلومات بدلاً من حجبها.
- تعاون الأفراد في إيجاد الحلول للقضايا الهامة.
- التفكير بمنطق كلنا بدلاً من نحن وهم.
- التركيز على الجوهر بدلاً من التفاصيل غير الهامة.
- احترام الهيكل التنظيمي وتجنب استخدام السلطة كأسلحة ضد الآخرين.
- إظهار المشكلات على السطح لمواجهتها بدلاً من إخفائها حتى تتفاقم.

أولا: السلوك الاستفزازي والتعسفي للمديرين:

الصمت والنظرات النافذة المباغتة وتجاهل الآخرين والتكبر عليهم والإهانة والصياح والتقليل من الإنجازات مثل هذه السلوكيات سواء كانت متعمدة أو تلقائية تؤدي في الحالتين إلى ضعف الثقة وخلق حاجز نفسي بين المدير والمرؤوس.

ثانيا: السلوك الغامض للمدير:

إتباع سياسة الباب المغلق وعدم الاستجابة الإيجابية للاقتراحات واتخاذ قرارات دون إقناع العاملين بها والسلوكيات والآراء التي تثير الشك والترقب والإحباط بالإضافة إلى السلوكيات التي تتسم بالجفاف والبرودة وعدم الاهتمام بالمرؤوسين والمحاباة والكذب وتفضيل المصلحة الشخصية.. كل هذه الأشياء

تثير الشك والإحباط والترقب وتفسد مناخ العمل.

ثالثا: سوء نظم التوظيف:

عدم الاختيار السليم للأفراد وغياب العدالة في التعامل معهم وارتفاع معدلات متابعتهم بشكل استفزازي ونقص المعلومات المتاحة لديهم لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب.. كل هذه نظم سيئة تؤثر على توجهات العاملين وتقتل حماسهم للعمل.

رابعا: سلوك الإدارة العليا:

وتتمثل صورها السلبية في عدم القدرة على اتخاذ القرارات وتغليب الأهواء الشخصية وتناقص التصرفات، والعشوائية وسوء التقدير. وهذه الأسباب تؤدي إلى حلقة مفرغة من الأفعال وردود الأفعال تؤثر على علاقة المدير مرءوسيه وتكون عادة على النحو التالي:

١. تبدأ من افتراضات سلبية يتبناها المدير عن المرؤوس كأن يغلف نظرته إليه بالشك فيحجب عنه المعلومات وينتقده باستمرار ويلزمه بقواعد جافة وينفرد بالقرارات ويتعسف في تطبيقها.

٢. يعتري الموظف شعور بالغضب والإحراج لملاحظته هذا السلوك ويكون انطباعه الأساسي أن المدير لا يجيد القيادة ولا يهمه سوى مصلحته فقط.

٣. يسلك الموظف سلوكا دفاعيا لحماية نفسه فيتصدى لقرارات الإدارة التي تفرض عليه قواعد جامدة ويرفض التعاون معها ويطالبها بزيادة الأجر أو تحسين ظروف العمل.

٤. يلاحظ المدير هذا السلوك فتتعزز الافتراضات السلبية داخله فينعت الموظف بعدم المسئولية ويرفض كل مطالبه.

٥. تتكرس صورة الموظف لدى المدير باعتباره مناور وغير أهل للثقة.

وتدور الدائرة مرة أخرى بسلوكيات وأفعال جديدة وعلى مستويات تنظيمية مختلفة، الأمر الذي يؤدي مجمله لسيادة مناخ غير صحي تنخفض فيه الإنتاجية وتقل الجودة وينعدم الابتكار.

دعه يعمل.. دعه يناقش

إذا عرفنا الخوف بأنه ترقب لعواقب معينة نتيجة للتفاعلات التي تحدث في مجال العمل، فإنه يكون عادة نتاجا لمصادر أربعة:

١. التجربة الفعلية من المواقف الجارية أو الماضية المشابهة.

٢. تجارب الآخرين.

٣. الافتراضات والتفسيرات الشخصية لسلوك الآخرين.

٤. القوالب والنماذج السابقة عن الآخرين.

والتعرف بهذه الصورة يتجاوز أنواع الخوف التي لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها مثل التوتر الذي قد تسببه طبيعة العمل والرهبة من مهام معينة والضغوط الشخصية والمواقف المثيرة للقلق والشك والاضطراب. ولعل من أبرز صور الخوف وأكثرها تأثيرا هي عدم مقدرة الموظف على الكلام أو النقاش. فهناك الكثير من الموضوعات التي يحرص الناس على عدم إثارتها علنا والاكتفاء بمناقشتها بصورة غير رسمية. وعدم التطرق للمشكلات مع من يتوافر الحل بيدهم- رؤسائه مثلا- وهذا الخوف الكارثة يؤدي حتما لتردي مستويات الأداء وخلق العقبات التي تحول دون بناء علاقات عمل حسنة. فكلما تكرست الأفكار داخل النفوس وأصبح طرحها بصورة ملائمة عملية أمر مستبعدة تأصل مناخ الخوف وباتت المناقشة أكثر تعقيدا وأصبح الخوف سببا ونتيجة في نفس الوقت. أما اعتبار الموضوعات التي لا تخضع للمناقشة والتي تمثل أسرارا مثل: ممارسات الإدارة- مستويات أداء العاملين- الحوافز والمزايا- نظم التوظيف والعمالة- المنازعات- دوافع الشركة وسياستها، اعتبار هذه الموضوعات وغيرها أمور ملك للمؤسسة كلها بكافة طوائفها وعامليها فهذا يؤدي لخلق مناخ صحي يطرد الخوف خارج مواقع العمل.

الثقة هي.. الحل

إن روشتة العلاج الشافي لكل الأمراض الناجمة عن ظاهرة الخوف تكمن في أن نستأصل

المرض من جذوره وعدم الاكتفاء بالمسكنات. فقتل الخوف يؤدي لإعادة تنمية علاقات الثقة المتبادلة في بيئة العمل.. ولكن كيف تتم هذه العملية ؟! هناك ثماني إستراتيجيات هامة يؤدي استخدام إحداها أو مجموعة منها أو كلها إلى القضاء على ظاهرة الخوف.. وذلك تبعاً لطبيعة كل منظمة وشكل العلاقات السائدة فيها وحجم الخوف القائم بداخلها. وهذه الإستراتيجيات هي:

أولا: بناء علاقات جديدة بدون خوف:

يجب عليك كمدير ناجح أن تخلق جوا من التعاون والفهم المتبادل والثقة وتكون أهم معطياته التغذية العكسية للمعلومات، والتأثير المتبادل للأفكار والقرارات، مع قليل من الفكاهة والترفيه والابتكار في حل المشكلات، واحترام مهارات الآخرين، والاتصال المباشر، والأمانة والالتزام بالأهداف.. وهذه كلها عوامل تؤدي لزيادة شعور الأفراد بالمسئولية وتدعم ثقتهم في محيط العمل وتنمي شعورهم بالانتماء والعضوية والمساواة، ومن ثم تستبدل السلبية والتهرب والرقابة وتأكيد السلطة، بالإيجابية، والتكامل لحل المشكلات.. ومن ثم يختفي الخوف. وسلوك الأفراد- رؤساء- مرؤوسين- في مثل هذا المناخ يكون كما يلي:

* إعطاء العاملين حقهم بدلا من اللوم.
* تحمل المسئولية بدلا من افتعال الأعذار.
* مشاركة المعلومات بدلا من حجبها.
* تعاون الأفراد على حل القضايا الهامة.
* التفكير بمنطق كلنا بدلا من ..نحن .. وهم.
* التركيز على الجوهر بدلا من التفاصيل غير الهامة.
* احترام الهيكل التنظيمي والأدوار بدلا من استخدمها أسلحة ضد الآخرين.
* تقدير المهارات.
* إظهار الخلافات والنقد على السطح بدلا من إخفائها.
* يتحدث الناس عن المنظمة بإيجابية وأمل في المستقبل بدلا من السخرية والتشاؤم.

وإذا كانت هذه هي مجمل سلوكيات أعضاء منظمة الأعمال..فإن المدير باعتباره صاحب الدور الأكبر في بناء علاقات عمل بدون خوف يجب أن يتوافر فيه كم آخر من المهارات التي تؤثر بالتالي على سلوكه.. مثل..الإنصات الجيد- القدوة_ روح المبادرة اليقظة للفرص والمتغيرات.. تحريك المناقشة في الاجتماعات بدلا من توجيهها أو فرض الرأي.

إستراتيجيات القضاء على ظاهرة الخوف في مجال العمل:

أولا: بناء علاقات جديدة بدون خوف.
ثانيا:الاعتراف بوجود الخوف ووضع خطة للقضاء عليه.
ثالثا: فحص السلوك والعلاقات وتوجيهها بما يخدم الأهداف.
رابعا: البحث عن النقد وتشجيعه.
خامسا: تجنب السلوكيات الغامضة.
سادسا: مناقشة كل الموضوعات بصدر رحب ورغبة صادقة في تنمية علاقات العمل على أسس من الثقة المتبادلة.
سابعا: المشاركة في اتخاذ القرارات.
ثامنا: مواجهة أسباب التفكير السلبي.

ثانيا: اعترف بوجود الخوف:

إن الحكم عليك كمدير ناجح ينبع من الشعور بعلمك بكل ما يدور في منظمتك. فالخوف يبدأ صغيرا ثم ينمو تدريجيا وقد لا تعلم أو تشعر به. لذا فأنت مطالب أن تعد كل فترة وأخرى قائمة من الأسئلة، تمثل الإجابات عليها نبراسا للكشف عن الخوف وتحديد درجته ومظاهره وتكاليفه في بيئة العمل.. وهذه الأسئلة مثل:

هل يوجد الخوف حقا بداخلنا ؟ وما هي الإجراءات الواجب اتخاذها

للقضاء عليه ؟ وما هي حجم التكاليف المادية والمعنوية التي يسببها الخوف في مجموعات الأعمال ؟ وما هي السلوكيات التي تتم فعلاً عن وجود الخوف ؟ مثلاً: هل هناك منازعات أو قضايا للعمال تنظرها المحاكم ؟ هل تتحرك النقابة ؟ هل يستخدم العاملون لفظ.. نحن.. وهم..؟ هل هناك درجة من اللامبالاة أو العدائية أو الشكوى ؟ ويجب عليك أن تشارك كل العاملين في الإجابة عن هذه الأسئلة.. وأن تناقشهم فيها في جو من الصراحة والأمانة والرغبة الصادقة في العلاج. ويعقب ذلك شجاعتك في الاعتراف بوجود الخوف في منظمتك تبعاً لما تفضي به إجابات الأسئلة السابقة. الأمر الذي يؤدي لوضع خطة لمواجهته. وأخيراً تنفيذ الخطة للقضاء عليه.

ثالثاً: أفحص السلوك والعلاقات:

لكي تقلل الإدارة من درجات الخوف الموجودة في بيئة العمل.. فإن الخطوة الأولى تكمن في إقلاع المديرين عن السلوك الاستفزازي والتعسف وذلك لأنه يجلب المخاوف من ناحية ويعتبر سلوكا غير مرضي في عيون الكثيرين من ناحية أخرى. ومن أمثلة هذا السلوك: الصمت المبالغ فيه- النظرات الحادة- الفجائية- التكبر وتجاهل الناس- الإهانة- التوبيخ والتقريع- السيطرة والرقابة الشديدة- التهديدات المتعلقة بالوظيفة- الصياح وثورات الغضب.

كما يجب على المدير أن ينشئ قواعد سلوكية جماعية تشكل الأرضية الصلبة للسلوك المطلوب، وهذا يقتضي مشاركة المرؤوسين في وضع هذه القواعد ومناقشتها وتسجيل آرائهم تجاهها. ومن الأهمية بمكان تشجيع التغذية العكسية للتعرف على نتائج القواعد السلوكية الجديدة الأمر الذي يمكن من مراجعتها وتنقيحها.ز والاتصال المباشر في هذه الحالة يساعد على تبادل الأفكار الجيدة وتشجيع السلوك الإيجابي. ولكن ماذا تفعل مع الأفراد الذين يحاولون تغير سلوكهم ولكن بلا جدوى ؟ يجب إن تظهر لهم احترامك لمحاولاتهم وتهيئ لهم الظروف الملائمة لإعادة المحاولة وأن تتحلى بالصبر. أما في حالة الأفراد منخفضي الأداء والذين ليس لديهم قدرة على التطوير فإن المدير يجب أن يتبع معهم أسلوبا يتلخص في تشجيعهم على تقييم أنفسهم وإنجازاتهم وحثهم على المشاركة أو الاضطرار إلى إنهاء خدماتهم.. وذلك بتوضيح معايير العمل والعواقب الناتجة عن إهماله.

رابعا: ابحث عن النقد وشجعه:

يخاف الأفراد عادة من نقل المشكلات أو الأخبار السيئة لرؤسائهم، وذلك خشية أن يعتبرونهم نذر شؤم أو يشكون في نواياهم من وراء نقلها.. ولكن الذي يجب فهمه أن هؤلاء الأفراد لا يصنعون المشكلات، وإنما هم يتعرفون عليها ويكتشفونها ومن ثم يخبرون رؤساءهم بها.. لذا يجب أن يشجع المدير الأفراد على أن يتكلموا.. وأن ينصت للموضوع باهتمام وعناية حتى يتعرف على كافة أبعاده.

خامسا: تجنب السلوكيات الغامضة:

توجد بعض السلوكيات التي تثير التوتر والخوف لدى المرؤوسين، كسرية اتخاذ القرارات، والتصرفات الحافة وعدم الاستجابة للمقترحات، والتوجيهات المختلطة أو المتناقضة، وعدم الالتزام بآداب المهنة، ولكي يتفادى المدير هذه السلوكيات التي تنشر الشكوك وعدم الثقة وتصيب المرؤوسين بالحيرة، يجب عليه أن يدعو المرؤوسين ويرحب بهم ويقدم لهم المعلومات التي يبحثون عنها، وأن يوفر الوقت الكافي لسماع اقتراحاتهم وأن يشركهم في اتخاذ القرارات حتى يحصل على التزامهم وتعاونهم.. وأن يتبع في ذلك كله سلوكا مهذبا قوامه الترحيب والصداقة والندية. ولا تحتاج الاتصالات الفعالة إلى تأكيد إذ يجب على المدير أن يتعرف على المعلومات التي يجب نقلها للمرؤوسين والقنوات المناسبة لذلك دون غموض أو سرية أو تعقيد.وأن يجيب على الأسئلة التي يبحثون عن إجاباتها. وأن يعلمهم بإنجازاتهم ومستويات أدائهم من حيث الجودة والإنتاجية. وأخيرا يجب أن يتنبه المدير لتصرفاته التي قد تثير الحيرة أو الغموض لدى المرؤوسين حتى يتفاداها. فيتنبه مثلا لوجود تناقض في الأوامر التي يصدرها، ويشجع الأفراد أن يدلوه عليها.

كما أن عليه أن يتجنب أية توجيهات تخل بالقيم أو آداب المهنة.

سادساً: ناقش كل الموضوعات:

إذا كانت هناك موضوعات لا يتحدث عنها الأفراد، فابحث في ذلك وخطط لمناقشتها في مجموعات عمل من المرؤوسين، وذلك بأن تطرح الموضوع أولاً. وفي هذه الحالة يمكن الاستعانة بمستشار والتوصل إلى مصفوفة توضح الموضوعات التي لا تناقش والسبب في عدم مناقشتها والنتائج المترتبة على ذلك.. ولكي تتم عملية مناقشة هذه الموضوعات بفاعلية يجب عليك أن توفر البيئة اللازمة لذلك باختيارك للموضوعات التي يقترحها العاملون أو التي يقترحون مناقشتها ثم ناقشها معهم بصدر رحب وبرغبة صادقة في تنمية علاقات العمل على أسس من الثقة المتبادلة.

سابعا: شارك في اتخاذ القرار:

هناك خمس صور لمنهج اتخاذ القرار.. الأولى أن يتخذ المدير القرار بنفسه، الثانية: اشتراك محدود وغير رسمي من الجماعة، الثالثة: اشتراك واع ومحدد منها، الرابعة: يصل المدير فيها إلى اتفاق مع الجماعة على قرار واحد، الأخيرة: يفوض المدير الجماعة في عملية اتخاذ القرار.

والمشاركة في اتخاذ القرارات مهارة يجب عليك كمدير ناجح أن تكتسبها.. فمهمتك كقائد للجماعة أن توضح الهدف وتحدد الأدوار، وتشجع العلاقات، وتحث على التعبير عن الآراء والبدائل وتبادل المعلومات وتركز على الإنجاز والوصول إلى القرار السليم.

وعن أسلوبك في مناقشة القرارات المقترحة، استخدم مفكرة والزم المناقشين بالموضوع وشجع أفكارهم الجديدة، وعقب تسجيلك لما يدور في الاجتماع لخص ما يصلون إليه من نتائج، وإذا لم يمكن الوصول إلى اتفاق حاول أن توجه المناقشة لصلب الموضوع أو فالجأ إلى التصويت وفي كل الأحوال أنصت جيدا وأعط توجيهات عند الضرورة، وأجل تعليقاتك للنهاية، ثم أعلن القرار وتابع تنفيذه بعد ذلك.

ثامنا: تحد التفكير السلبي:

يقع الناس أحيانا في مصيدة التفكير في الاحتمالات السيئة، وخاصة عند حدوث التغيير الذي يؤثر في نواحي عديدة، (تكنولوجية وتنظيمية ووظيفية وسلوكية) وذلك تبعا لمعدل التغير ودرجة سرعته، وقد يتوقع الأفراد أسوأ الاحتمالات ويخافون أن تتأثر وظائفهم ومصالحهم.. وهذا يعطل الطاقة الفكرية لهم ويحد من فعالية مشاركتهم في التخطيط لذا من واجب المدير أن يتعرف على هذا النوع من المشاعر والسلوكيات التي تصاحبه.ز وذلك بالملاحظة الواعية وإثارة الأسئلة حتى يتعرف على أهم ما يؤرق المرؤوسين وعلى الأفكار التي تدور في أذهانهم ثم يجب عليه أن يتعرف على توقعات المرؤوسين وآمالهم ومبررات هذه الأفكار.. وذلك لمواجهتها أو منعها إذا أمكن ذلك.

ويلعب نظام الحفز والجزاءات دوراً كبيراً في زيادة أو تقليل معدلات الخوف لدى العاملين بالمنظمات.. فعندما تكون هناك قواعد ثابتة للثواب والعقاب، وحينما يتميز النظام بالعدالة في المعاملة فإن ذلك يقلل من نسبة الخوف.. أما حين تستخدم السلطة كأسلحة ضد الآخرين، أو يتبع نظام العقاب الجماعي بحيث يضار البعض بسبب أخطاء غيرهم فإن ذلك يرفع من معدلات الخوف.. ويجعل الهواجس والظنون تلعب بعقول العاملين ويقلل من حماسهم للعمل.. وهذا يؤدي إلى تقليل النزعات الابتكارية وفقدان الثقة في مستقبل العمل.

وتلعب أيضاً سياسة الأبواب المغلقة وإخفاء الحقائق عن العاملين دوراً مؤثراً في نمو التفكير السلبي والذي يتمثل أحياناً في الجري وراء الشائعات أو محاولة الحصول على المعلومات من الأبواب الخلفية مما يفسد بيئة العمل، ويثير البلبلة والصراعات النفسية وعند تفشي مثل هذه الظواهر يجب أن تعمل الإدارة جاهدة بحثاً عن الدوافع الكامنة وراءها من أجل القضاء على أسبابها وتدعيم ثقة الأفراد في محيط العمل.